



RINGKASAN EKSEKUTIF

IMAM GHAZALI. 2005. Perancangan Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. Asuransi Bringin Sejahtera Artamakmur). **SRI HARTOYO dan IMAM TEGUH SAPTONO.**

PT. Asuransi Bringin Sejahtera Artamakmur (PT. BSAM) sebagai salah satu perusahaan bidang asuransi umum yang melayani nasabah PT. Bank Rakyat Indonesia. Saat ini, diperkirakan PT. BSAM melayani sebesar 35 persen dari bisnis BRI untuk agunan kredit nasabah BRI. Selain itu, masih cukup banyak kepentingan-kepentingan penutupan asuransi di BRI yang dapat dilakukan oleh PT. BSAM (selain penutupan agunan kredit BRI). Dicabutnya ketentuan mengenai penutupan otomatis sebesar 30 persen kepada PT. BSAM menyebabkan PT. BSAM harus bersaing secara murni dengan asuradur rekanan BRI lainnya. Jika dilihat dari penutupan asuransi PT. BSAM, maka jumlah premi yang diterima PT. BSAM dari penutupan agunan kredit BRI cenderung meningkat selama lima tahun terakhir (tahun 2000 sampai dengan 2004), walaupun secara prosentase terlihat adanya bantuan dari ketentuan yang berlaku di BRI. Kompetisi bisnis jasa asuransi yang semakin ketat di lingkungan BRI, membuat PT. BSAM perlu menyiapkan diri dan memperbaiki kinerja manajemen di berbagai bidang.

Untuk mengembangkan kinerja perusahaan dalam berbagai parameter perlu dikenali dan diidentifikasi berbagai masalah dalam perumusan parameter kinerja dan ukuran-ukurannya. Identifikasi permasalahan secara jelas akan menghasilkan suatu rumusan permasalahan sebagai berikut (a) Bagaimana strategi bisnis perusahaan dipahami dan diterjemahkan dalam sistem penilaian kinerja perusahaan?; (b) Apa saja *Key Performance Indicator (KPI)* dan *Scorecard* sebagai ukuran kinerja yang tepat dalam mendorong kinerja perusahaan keseluruhan? dan (c) Bagaimana rumusan sistem penilaian kinerja yang efektif yang dapat memotivasi pencapaian tujuan strategik perusahaan? Adapun tujuan penelitian ini adalah (a) Mengkaji sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan oleh PT. BSAM untuk mendukung strategi bisnis perusahaan; (b) Merumuskan *Key Performance Indicator (KPI)* dalam Peta Strategi (*Strategy Map*) perusahaan sebagai *Scorecard* yang efektif dalam mendorong pencapaian kinerja perusahaan keseluruhan; dan (c) Merumuskan sistem penilaian kinerja perusahaan yang efektif sebagai bagian dari rumusan manajemen strategik perusahaan. Ruang lingkup dari penelitian ini mencakup permasalahan aspek sistem penilaian kinerja pada PT. BSAM dan terbatas pada tahap pemberian alternatif pemecahan masalah.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan studi kasus yang bertujuan untuk mengidentifikasi permasalahan sehingga memperoleh gambaran kinerja PT. BSAM. Data yang dikumpulkan berupa data laporan keuangan, rasio-rasio keuangan, data penerimaan premi, data klaim yang dibayarkan, survey pelanggan, survey kepuasan karyawan, sejarah dan perkembangan perusahaan,

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

IPB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

kondisi perusahaan saat ini, kebijakan manajemen dan sistem penilaian kinerja perusahaan saat ini, serta struktur organisasi. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dengan cara observasi, wawancara dengan bagian-bagian fungsi manajerial dan operasi serta kuesioner kepada pihak internal PT. BSAM. Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive stratified sampling* melalui pendekatan langsung kepada pihak internal perusahaan atas dasar sukarela. Pengumpulan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi geladikarya di PT. BSAM sebelumnya. Analisis data internal perusahaan diolah dengan tahapan (1) Menerjemahkan Visi, Misi dan Bisnis Strategi Perusahaan: Perumusan Peta Strategi dan (2) Menerjemahkan Analisis Kompetensi: Identifikasi Parameter Pengukuran Kinerja. Analisis kuantitatif dilakukan dengan merumuskan data internal dan eksternal perusahaan, faktor-faktor penting pada aspek pengukuran kinerja yang mengacu pada kompetensi inti dari perusahaan. Pengolahan data ini dilakukan dengan teknik *Paired Comparison* (Kinnear dan Taylor, 1991) menjadi rumusan sistem penilaian kinerja menggunakan *Balance Scorecard*. Pembobotan dilakukan oleh pihak top manajemen atau masyarakat yang dianggap sebagai pakar dengan memberikan persepsi masing-masing terhadap seluruh aspek penilaian melalui kuisisioner.

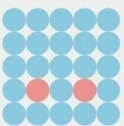
Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa sistem penilaian kinerja yang dilakukan pada saat ini pada PT. BSAM masih berdasarkan analisis hanya kinerja keuangan tanpa melihat atau memperhatikan aspek-aspek lain yang mendukung terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil *Focus Group Discussion* dalam penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) terhadap PT. BSAM sehingga diperoleh KPI untuk masing-masing perspektif Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* dalam penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) terhadap PT. BSAM, maka diperoleh KPI untuk masing-masing perspektif yaitu KPI untuk perspektif Keuangan adalah RBC, Likuiditas, Kemampuan Deposito Wajib Membayar Tagihannya, Kemampuan Menanggung Resiko, Pertumbuhan Pendapatan, Kemampuan Modal Atas Resiko Premi, Kemampuan Menutup Kewajiban dan Laba (rugi) Sebelum Pajak/rata-rata modal sendiri. Adapun KPI untuk perspektif pelanggan adalah Kepuasan Pelanggan, Jumlah Keluhan/Complaint, Jumlah Pelanggan Baru dan Jumlah Pelanggan Yang Hilang. KPI yang terbentuk berdasarkan hasil FGD untuk perspektif bisnis internal adalah Kecepatan Pelayanan Klaim, Kecepatan dalam Penutupan Asuransi (Akseptasi), Efisiensi Biaya, Besarnya Kapasitas Asuransi dan Akses dan Jaringan yang luas, sedangkan KPI yang terbentuk untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah Kepuasan Karyawan, Performance Appraisal, Kompetensi, Motivasi dan Loyalitas.

Adapun KPI untuk perspektif pelanggan adalah Kepuasan Pelanggan, Jumlah Keluhan/Complaint, Jumlah Pelanggan Baru dan Jumlah Pelanggan Yang Hilang. KPI yang terbentuk berdasarkan hasil FGD untuk perspektif bisnis internal adalah Kecepatan Pelayanan Klaim, Kecepatan dalam Penutupan Asuransi (Akseptasi), Efisiensi Biaya, Besarnya Kapasitas Asuransi dan Akses dan Jaringan yang luas,



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IPB, tahun 2005



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

sedangkan KPI yang terbentuk untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah Kepuasan Karyawan, Performance Appraisal, Kompetensi, Motivasi dan Loyalitas. Adapun sistem penilaian kinerja perusahaan yang efektif sebagai bagian dari rumusan manajemen strategik perusahaan dalam rangka meningkatkan daya saing dengan perusahaan lainnya dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang menilai kinerja perusahaan tidak hanya dari sisi keuangan saja akan tetapi dari sisi lainnya yaitu dari sisi pelanggan, proses bisnis internal dan sisi pertumbuhan dan pembelajaran.

Kata Kunci : Asuransi, PT. Bringin Sejahtera Artha Makmur, Balanced scorecard, analisis kompetensi, *paired comparison*, *key performance indicator*, studi kasus

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.